

# PANORAMA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN TICUL, YUCATÁN Y LOS FACTORES COMPETITIVOS QUE LE INFLUYEN

*Jeniffer Fabiola Chan Canto  
María Antonia Morales González  
Hermila Andrea Ulibarri Benítez<sup>1</sup>*

## RESUMEN

En México, una de las industrias más importantes dentro del sector económico es la del calzado, la cual es una actividad comercial de renombre y prestigio; es muy diversa y abarca una gran variedad de materiales y productos. Actualmente, debido a la apertura de los mercados, la industria del calzado se encuentra ante grandes oportunidades, sin embargo, a la par enfrenta enormes retos al tener que competir con países que presentan menores costos de producción. Debido a esto, en la siguiente investigación se presenta un panorama de la industria del calzado en México, Yucatán y su importancia específicamente en el municipio de Ticul, Yucatán. Aunado a esto, se analiza por medio de una revisión teórica los factores competitivos que fungen como impulsores de las microempresas productoras y comercializadoras de calzado; las cuales, enfrentan numerosas dificultades, principalmente debido a la falta de inversión en la mejora de sus procesos, nula adquisición de nuevas tecnologías y poca innovación en sus productos, lo cual las ha vuelto débiles ante los competidores. Por lo tanto, es de suma importancia para las organizaciones conocer la situación actual de la industria en la cual se desarrollan y los factores competitivos existentes.

**PALABRAS CLAVE:** 1. Factores competitivos, 2. Competitividad, 3. Industria del calzado de Ticul, Yucatán

---

<sup>2</sup>LMNI, Tecnológico Nacional de México/I.T. Mérida, [jenifferchancanto@gmail.com](mailto:jenifferchancanto@gmail.com)  
DRA, Tecnológico Nacional de México/I.T. Mérida, [maritony\\_22@yahoo.com.mx](mailto:maritony_22@yahoo.com.mx)  
MC, Tecnológico Nacional de México/I.T. Mérida, [hermilaulibbarri@yahoo.com.mx](mailto:hermilaulibbarri@yahoo.com.mx)

## INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la globalización actual, la aceleración de los ritmos de apertura económica y el intercambio de bienes y servicios, han dado forma a un escenario cada vez más competitivo en el cual las empresas tienen que desarrollarse y permanecer; esto obliga a las organizaciones, sin importar su tamaño, a ofrecer productos únicos e innovadores que posean un valor agregado y satisfagan las expectativas de los clientes (Castañón, 2005). Esto ha obligado a las organizaciones a buscar nuevas maneras de elevar su competitividad, debido a que la situación económica se ha vuelto cada vez más complicada, siendo los países en desarrollo (entre los cuales se encuentra México) los que enfrentan mayores dificultades (Álvarez, 2016).

La definición de competitividad puede ser analizada desde dos enfoques, el macroeconómico, el cual hace referencia a las condiciones de competitividad del entorno-región en el que opera una organización y el microeconómico que abarca todo lo relacionado a la competitividad de las empresas (Pinzón, 2014).

Aragón y Rubio (2005) señalan que la competitividad empresarial es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia. Por otro lado Pinzón (2014), considera que la empresa que desea ser competitiva requiere realizar cambios, sobre todo en la mentalidad de los altos mandos, de igual manera estar al pendiente de la velocidad de cambio del entorno internacional, valorar el ciclo de vigencia de las cosas, el cual debido a la globalización es cada vez más reducido y causa la obsolescencia tanto en la tecnología dura como en la formas de pensar, de hacer negocios, y de administrar.

La industria del calzado es una de las más importantes y diversificadas dentro del sector económico mexicano. Son cuatro las entidades de la República Mexicana que concentran el 94% del valor de la producción de calzado: Guanajuato 70%, Jalisco 15%, el Estado de México 5%, y el Distrito Federal 3%. En todo el territorio nacional existen cerca de 41 mil 500 zapaterías (Secretaría de Economía, 2015).

Conforme a lo publicado por la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CANAICAL, 2015), en México el consumo promedio per cápita de calzado es de 2.7 pares de zapatos al año y simboliza el 1.9% del gasto íntegro familiar. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014) se producen anualmente 240 millones de pares de zapatos, por lo que la industria del calzado representa el 1.7% de las empresas manufactureras del país. Otorgando empleo a 112 727 personas, aportando el 2.4% de la ocupación de las Industrias manufactureras, según los Censos Económicos 2009. Con alrededor de 8,225 fábricas de calzado, distribuidas de la siguiente manera: en Guanajuato se encuentra el 70% de dichas fábricas, en Jalisco el 15%, y el 13% restante corresponde a los Estados de Michoacán, Puebla, Yucatán, Estado de México y Distrito Federal. (Secretaría de Economía, 2015).

En el estado de Yucatán se localizan el 5% de las fábricas de calzado, de dicho porcentaje, más de la mitad de las fábricas se encuentran ubicadas en el municipio de Ticul, con una producción aproximada de 453,600 pares de calzado al año (INEGI, 2016).

Las empresas ubicadas en el municipio de Ticul, son en su mayoría micro y pequeñas empresas, las cuales, representan el 30% del PIB nacional y generan 80% de empleos en el país (INEGI, 2016). Por lo tanto, las microempresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de México, pues son generadoras de empleo y fomentan el desarrollo y progreso de nuestra nación. (Ulibarri, Madero y Vázquez, 2013).

Martín, Parra y Navarrete (2015) elaboraron un estudio en el que se indica que la competitividad y la importancia de la toma de decisiones, son elementos esenciales para el crecimiento, desarrollo y supervivencia de las microempresas dedicadas a la fabricación de calzado en el municipio de Ticul. Es de gran importancia conocer el nivel competitivo de una industria, en este caso la industria zapatera, para poder tomar decisiones que permitan enfrentar de manera exitosa a la competencia. (Rendón y Morales, 2006). Por lo que se consideró importante la realización de este artículo para conocer la situación actual en la que se encuentra la industria del calzado en México y sus particularidades, enfocándonos principalmente en el municipio de Ticul, Yucatán.

## **INDUSTRIA DEL CALZADO A NIVEL NACIONAL**

A nivel nacional, durante la década de 1980, surgen importantes organismos empresariales para fortalecer la industria del calzado en México, entre los principales, que aún continúan vigentes se pueden destacar: La Coordinación del Fomento al Calzado del Estado (COFOCE), el Consejo Nacional de Cámaras de Calzado, Curtiduría y Proveeduría (CONCALZADO), la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco (CICEJ), la Cámara Nacional de la Industrial del Calzado (CANAICAL) y la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) (Mateos, 2007).

En palabras de la Secretaría de Economía (2015):

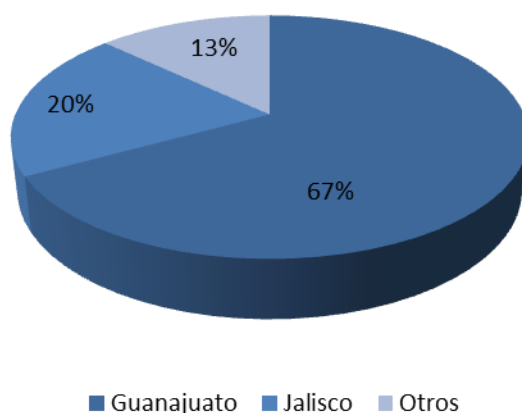
La industria del calzado es el principal eslabón de la cadena cuero-calzado-marroquinería, está integrada por aproximadamente 7 mil 400 establecimientos productores (equivalentes al 68.4% del total de la cadena productiva). En las últimas décadas, ha presentado un incremento notable a nivel internacional, gracias a la integración conjunta entre productores y proveedores y la creación de estándares y certificaciones, con el propósito de fortalecer la gestión en las empresas, fomentar la innovación, impulsar la adquisición de nuevas tecnologías y la mejora continua. De igual manera se busca reforzar la comercialización tradicional y fomentar el consumo local (p. 2).

Sin embargo, de acuerdo con la CANAICAL (2010) el sector calzado en México ha sido afectado por el rápido desarrollo de países emergentes (China, Vietnam, Indonesia y Brasil), los cuales han presentado incrementos en sus exportaciones de más de 30 millones de pares de zapatos cada uno, lo que dio como consecuencia que el volumen anual per cápita de consumo de zapatos en México registrara una baja de 2.16% en 2010. De acuerdo con la Secretaría de Economía (2015) en 2014 se exportaron 25.6 millones de pares de zapatos, con valor de 571.17 millones de dólares y en ese mismo año se estableció un marco para impulsar acciones que propicien la productividad y la competitividad de la industria, así como para prevenir y combatir la subvaluación de mercancías importadas.

Actualmente el sector zapatero nacional podría enfrentar la llegada de hasta 25 millones de pares producidos en países asiáticos, esto debido a que no se renovó un decreto que mantenía los aranceles de estos productos en 30%. Esto representa una amenaza para los productores nacionales debido a que es probable que los grandes compradores del país soliciten una disminución a sus precios; derivado de la decisión del gobierno federal de bajar los aranceles a un 20%, se prevé que las importaciones aumenten en casi 25%, lo cual en palabras del presidente de la CICEG representa “una competencia desleal y no se vale” debido a que “la industria no puede pagar mejores salarios o invertir y tecnificarse” (El Universal, 2019). Debido a esto, resulta sumamente importante para las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de calzado en México el identificar los factores competitivos que pueden crear e implementar para impulsar su competitividad.

La CANAICAL (2019) cuenta con 8,225 fábricas de calzado afiliadas en todo México y presenta la distribución ilustrada en la figura 1; el apartado de “otros” engloba a los estados de México, Yucatán y Michoacán, Puebla y la Ciudad de México.

**Figura 1**  
**Distribución nacional de fábricas de la Industria del calzado en México.**



Fuente: Elaboración propia con datos de Cámara Nacional de la Industria del Calzado, 2019.

Para finalizar, la industria del calzado tiene la característica de concentrarse en zonas muy bien delimitadas, en el caso de México, más del 90% de la producción se sitúa en 3 regiones. Como se puede ver en la figura 1, el estado de Yucatán no es considerado una entidad representativa en producción de calzado.

De igual manera, han habido importantes variaciones en el número de unidades económicas productoras de calzado durante los años 2004 a 2014 (Tabla 1)

**Tabla 1**  
**Unidades económicas en la industria nacional del calzado.**

Entidad Federativa	2004	2009	2014	% variación 2004-2014
CDMX	146	188	172	17.8%
Guanajuato	2061	3021	3930	90.7%
Jalisco	595	772	716	20.3%
Estado de México	330	1462	291	-11.8%
Michoacán	231	368	422	82.7%
Puebla	157	187	286	82.2%
Yucatán	261	312	323	23.8%

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC, 2019).

De los estados que contribuyen a la industria nacional del calzado en número de unidades económicas, sobresalen el estado de Guanajuato con un incremento del 90% de 2004 a 2014 y los estados de

Michoacán y Puebla con un incremento en ambos mayor del 80%; Yucatán obtuvo un incremento de unidades económicas del 23%. La única entidad que disminuyó fue el Estado de México en un 11%.

También se presenta en la tabla 2 un comparativo del total de unidades económicas en cuanto a tamaño y número de trabajadores entre los municipios de Ticul, Yucatán y el de León en el estado de Guanajuato; siendo en su mayoría micro y pequeñas empresas las más abundantes en el municipio de León y las únicas en el de Ticul.

**Tabla 2**  
**Comparación de unidades económicas entre Ticul, Yucatán y León, Guanajuato.**

		<b>TICUL</b>	<b>GUANAJUATO</b>
<b>Tamaño</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Unidades económicas</b>	<b>Unidades económicas</b>
Micro	0 – 10	183	2474
Pequeña	11 – 50	20	608
Mediana	51 – 250	0	163
Grande	251 y más	0	59
<b>Total</b>		<b>203</b>	<b>3304</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI, 2016.

En cuanto al personal ocupado en la industria del calzado en México (Tabla 3) sobresalen los incrementos, en términos relativos, en los estados de Puebla (102%) y Guanajuato (49%) y el decremento del estado de Yucatán (-24.1%), sin embargo, debe considerarse el incremento de Guanajuato en términos absolutos, casi 30,000 empleados en 10 años.

**Tabla 3**  
**Personal ocupado en la industria nacional del calzado.**

<b>Entidad Federativa</b>	<b>2004</b>	<b>2009</b>	<b>2014</b>	<b>% variación 2004-2014</b>
<b>CDMX</b>	2325	2437	1936	-16.7%
<b>Guanajuato</b>	58603	72659	87362	49.1%
<b>Jalisco</b>	17146	17238	17180	0.2%
<b>Estado de México</b>	5122	10143	3799	-25.8%
<b>Michoacán</b>	1668	2248	2209	32.4%
<b>Puebla</b>	600	810	1217	102.8%
<b>Yucatán</b>	1809	1575	1373	-24.1%

Fuente: Elaboración propia con datos del SAIC, 2019.

Por último, con respecto a los ingresos de los estados que conforman la industria nacional del calzado (ver tabla 4), son tres los estados que sobresalen, la Ciudad de México, Guanajuato y Puebla, debido a que los tres incrementaron más del doble sus ingresos en 10 años, Yucatán fue el único que no incrementó sus ingresos; esto sin considerar el efecto inflacionario.

**Tabla 4**  
**Ingresos de la industria del calzado (Miles de pesos).**

Entidad Federativa	2004	2009	2014	% Variación 2004-2014
<b>CDMX</b>	487	760.313	1006.835	107%
<b>Guanajuato</b>	12771.029	18767.736	32317.451	153%
<b>Jalisco</b>	2935.108	4095.652	4872.203	66%
<b>Estado de México</b>	932.581	1372.455	1522.174	63%
<b>Michoacán</b>	197.198	270.911	356.081	81%
<b>Puebla</b>	46.223	75.909	115.844	151%
<b>Yucatán</b>	143.803	127.278	125.625	-13%

Fuente: Elaboración propia con datos del SAIC, 2019.

## INDUSTRIA DEL CALZADO EN YUCATÁN

En Yucatán existen 340 fábricas de calzado de las cuales, 240 están ubicadas y registradas en el municipio de Ticul, siendo otros municipios productores Chapab y Hunucmá (SAIC, 2019); en la tabla 5 se presenta la variación porcentual del ingreso obtenido de la fabricación de calzado en dichos municipios.

**Tabla 5**  
**Ingresos de los principales municipios productores de calzado en Yucatán (Millones de pesos).**

Municipio	2004	2009	2014	% variación 2004-2014
<b>1. Ticul</b>	105.774	89.112	102.224	-3.4%
<b>2. Hunucmá</b>	14.614	13.973	15.148	3.7%
<b>3. Chapab</b>	0.198	4.06	1.046	428.3%

Fuente: Elaboración propia con datos del SAIC, 2019.

Como se puede observar, Chapab cuadruplicó sus ingresos, mientras que Hunucmá presentó una variación del 3%; Ticul presenta un decremento superior al 3% en 10 años, sin embargo, a pesar de dicho decremento, continua siendo el municipio con mayor aporte monetario en cuanto a producción de calzado en Yucatán. Complementando lo anteriormente mencionado, de acuerdo con el INEGI (2010) el sector zapatero en Ticul otorga empleos a un total de 1,992 personas, esto representa el 27.5 % del personal ocupado en la ciudad; de un total de 40,161 habitantes.

Para dimensionar la importancia de la industria del calzado de Ticul para el estado de Yucatán, se presentan en la tabla 6 los porcentajes de la contribución de ingresos del estado de Yucatán a nivel nacional y el municipio de Ticul a nivel estatal.

**Tabla 6**  
**Contribución en ingresos de Yucatán y Ticul a la Industria del calzado.**

Contribuyente	2004	2009	2014
Yucatán para México	0.79%	0.49%	0.31%
Ticul para Yucatán	74.1%	69.7%	80.8%

Fuente: Elaboración propia con datos del SAIC, 2019.

En 10 años Yucatán redujo su porcentaje de contribución de ingresos a la industria del calzado, ya que contribuía con 0.79% en 2004 y en 2014 bajo al 0.31%. Por su parte Ticul, incrementó en 6% su contribución al ingreso de la industria del calzado en Yucatán pasando del 74% en 2004 a casi el 81% en 2014. En términos generales se puede ver la contribución y la importancia de Ticul a la industria del calzado en Yucatán, pese a que a nivel nacional la aportación de Yucatán a la industria del calzado es mínima, no lo es de Ticul respecto a Yucatán. Debido a esto, es de suma importancia que las empresas dedicadas a la producción de calzado en Ticul, Yucatán, logren incrementar su competitividad y permanencia en el mercado, impulsando así la industria local.

## INDUSTRIA DEL CALZADO EN TICUL

El municipio de Ticul se ubica a 85 Kilómetros de Mérida, entre los poblados de Muna y Oxkutzcab (INEGI, 2016); es denominado “el principal exponente de la industria zapatera, sus talleres se dedican especialmente a la fabricación de calzado femenino e infantil que se distingue por la gran variedad de diseños vanguardistas, calidad y precios bajos.” (Sosa, 2012; citado por Mendoza, 2013: 3). Es nombrado el “motor sur” del estado de Yucatán y el calzado producido en dicho municipio es reconocido a nivel nacional; estados como Guanajuato (reconocido por su manufactura de zapatos) solicitan pedidos a los talleres establecidos en Ticul por sus diseños y elevada calidad al ser elaborados de manera artesanal (Diario de Yucatán, 2017).

De acuerdo con Pérez (2011) la ciudad de Ticul se caracteriza por:

Sus numerosas fábricas y tiendas de calzado, cuya importancia económica es tal que por lo menos el 50 por ciento de la población vive de la fabricación y venta de zapatos que atraen a compradores de toda la península, Tabasco y extranjeros (2011: 1).

De acuerdo con Martínez (2006), la industria zapatera (en este caso, la de Ticul) se encuentra en una etapa decisiva acerca del futuro que le depara, debido a que, es un sector que se encuentra dividido en dos grandes bloques: por una parte, existen empresas que están innovando continuamente en lo referente a tecnología, procesos y que cuentan una gran participación de mercado.

Por otro lado, se tienen un alto número de empresas dedicadas a la fabricación de calzado, que luchan día con día por sobrevivir, las cuales, no han optado o no han podido realizar inversión en la mejora de sus procesos, en tecnología o desarrollo de productos, lo que las ha vuelto vulnerables a la competencia. (Martínez, 2006).

Estas empresas presentan una problemática muy compleja, de acuerdo con Navarrete, Martín y Parra (2016), entre los principales problemas se pueden mencionar, la demora en los procesos de entrega de los productos, el proceso de producción no está debidamente establecido, no existen estándares ni

diagramas de proceso a seguir, se presentan deficiencias o excesos en los niveles de inventario y el flujo de información es inadecuado debido a la falta de tecnología.

De igual manera un gran número de empresas del sector calzado en Ticul, no cuentan con convenios con proveedores y se enfocan más en seleccionar al proveedor cuando este cuenta con el mejor precio sobre el insumo que necesitan, presentan una baja productividad por elaborar sus productos de manera artesanal y utilizan equipo industrial básico en el proceso de producción. (Martín, Parra y Navarrete, 2015). Complementando lo anteriormente mencionado, Chay Abnal (2019) añade que existe un abandono total por parte del gobierno hacia los fabricantes de calzado y señala que es necesario que se implementen apoyos para los productores y comercializadores de calzado del municipio de Ticul, también recalca que es necesario crear alianzas estratégicas entre los empresarios locales, lo cual les permitirá competir de mejor manera en el mercado nacional e internacional.

Lograr que estas unidades de negocio sean competitivas es prioridad para que puedan permanecer en el mercado actual. Las micro, pequeñas y medianas empresas (las unidades económicas de Ticul son parte de esta categoría, ya que todas son micro o pequeñas) son importantes generadoras de empleo en este país, representan el 99.8% del total de unidades económicas de México y el 95.2% de las empresas manufactureras, de comercio y servicios son micro empresas, sin embargo, estas son las que tiene mayores tasas de mortandad, ya que, más del 80% de las empresas mueren antes de cumplir los cinco años de operación (INEGI, 2014).

## **MARCO TEÓRICO**

En el presente apartado, se realiza una revisión teórica de los principales conceptos relacionados con la competitividad, ventaja competitiva, estrategia y factores competitivos, con aportaciones de autores consolidados y trabajos empíricos.

### **COMPETITIVIDAD**

La competitividad es la “capacidad de competir, la cual puede referirse a países, empresas, sectores industriales e incluso personas” (Restrepo y Londoño, 2003: 8). Tiene origen en el vocablo latino, “competere”, que significa, rivalidad, en este caso rivalidad de las empresas en los mercados, más que de países o territorios (Murths, 1998).

Para una empresa, saber cómo administrar sus recursos, aumentar su productividad y estar prevenida para enfrentar las exigencias del mercado, la vuelve más competitiva, buscando crear ventajas competitivas sostenibles; esto resulta especialmente difícil para las organizaciones debido a diversos factores tales como la liberalización generalizada de los mercados, lo que ha ampliado el ámbito de operación pero también de rivalidad y concurrencia de las organizaciones en sus sectores productivos y en los mercados de los países (Montoya, Montoya y Castellanos, 2010).

En conclusión, la competitividad es sumamente importante para las organizaciones, especialmente para las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) porque les permite adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y lograr permanencia en este, mediante la creación de ventajas competitivas, lo cual genera crecimiento y desarrollo de la industria local de calzado del municipio de Ticul, Yucatán.

### **VENTAJA COMPETITIVA**

El término ventaja competitiva tiene su origen en la comparación del desempeño de una empresa con su competencia a lo largo del tiempo, diferenciándose de otras por lograr alcanzar y mantener un valor



agregado que le proporciona una preferencia por parte de los consumidores y por ende un mejor posicionamiento de mercado (Porter, 2002). De igual manera, León y Miranda (2003) indican que las ventajas competitivas dependen de la habilidad de las empresas para innovar y mejorar continuamente sus productos, procesos y servicios, que puede reflejarse en el valor que ofrecen a sus clientes.

Las ventajas competitivas surgen de la diferenciación de los productos y de una reducción en los costos; la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados, estos tienen origen en las habilidades específicas derivadas del “knowhow” tecnológico, infraestructura especializada, investigación y de la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, etc. (Rojas y Sepúlveda, 1999).

Otro factor que ayuda a generar ventaja competitiva es la productividad, la cual es un elemento fundamental para la competitividad, ya que ésta se crea y está en función de la capacidad de su sector industrial para adoptar innovaciones tecnológicas que se traducen en un incremento en la productividad. (Porter, 1997).

Para Hill y Jones (2011) la ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, siendo las fortalezas específicas de la empresa las que permiten la diferenciación de productos y el logro de costos más bajos que sus rivales. Una compañía tiene ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria.

Sin embargo, no todas las ventajas competitivas son sostenibles a lo largo del tiempo, debido a que los competidores rápidamente las imitan. De acuerdo con Martínez y Milla (2012), para que un recurso proporcione a la organización el potencial de lograr una ventaja competitiva sostenible, son necesarios tres atributos:

- Que el recurso sea físicamente único.
- Dependencia de la trayectoria a lo largo del tiempo (la fidelidad del consumidor a la marca).
- Alto grado de complejidad social (la reputación ante proveedores y clientes).

Por lo tanto, la ventaja competitiva surge de una diferenciación de la organización con respecto a sus competidores y esta diferenciación puede darse en diversos aspectos, ya sea en menores costos de producción, en la tecnología de punta, innovación continua, calidad superior o una mejor capacidad de respuesta hacia los clientes, de igual manera el producto o servicio debe ser percibido como único, se debe crear lealtad del consumidor hacia la marca y una buena reputación con los proveedores y clientes; esto se complementa con un ambiente externo favorable que permita a las empresas desarrollarse.

## **ESTRATEGIA**

La estrategia es un plan básico y general de acción por medio del cual una organización se propone alcanzar su meta. (Stanton, 1991).

Chandler (2003) menciona que la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Por su parte Drucker (2007), afirma que la esencia de la estrategia está en saber ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser?

En palabras de Porter (1998) la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Cada organización elige un conjunto de actividades diferentes para distribuir una combinación única de valor.

Para finalizar, la estrategia abarca los propósitos, objetivos de la empresa y los programas de ejecución elegidos para el logro de objetivos. Debido a esto es importante que los directivos conozcan las características del entorno y los factores competitivos internos que determinan la estrategia empresarial (en este caso las empresas zapateras del municipio de Ticul, Yucatán) para poder generar una ventaja competitiva sostenible y es fundamental que la estrategia este alineada con los objetivos, misión, visión, políticas y valores de la organización.

## **FACTORES COMPETITIVOS**

Los factores competitivos se abordan desde diferentes perspectivas, algunos trabajos, aceptan la homogeneidad entre empresa, explican el éxito partiendo de factores externos como el país o el sector de actividad (Waheeduzzaman y Riaño, 1996; citado en Rubio y Aragón, 2006), mientras que otros investigadores señalan a los factores internos como principal explicación de la excelencia empresarial para el logro de ventaja competitiva (Gautam et al., 2004; citado en Rubio y Aragón, 2006). En este contexto, los principales factores del éxito competitivo son: la gestión de recursos humanos y capacitación de personal, capacidades directivas y de marketing, calidad, innovación, recursos tecnológicos, sistemas de información, adecuada gestión financiera, valores, culturales, estructura organizativa y knowhow (Rubio y Aragón, 2002).

Por consiguiente, se pueden definir los factores competitivos como los recursos y habilidades específicos con los que cuenta una empresa para lograr incrementar su competitividad, aumentar sus ganancias e incrementar rentabilidad en su sector. Como se mencionó, las empresas logran una posición competitiva superior por medio de la creación de una ventaja competitiva, la cual puede darse por medio de una diferenciación de los productos o por ser líder en costos pero para que alcancen la ventaja sostenible es necesario que ofrezcan un producto con características únicas y difíciles de igualar.

## **TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES**

La Teoría de los Recursos y Capacidades se fundamenta en el principio de que la competitividad tiene su origen en los aspectos internos de la empresa, debido a que sobre estos tiene un control directo y le permiten reaccionar ante los factores externos que la puedan afectar (Suárez e Ibarra, 2002).

La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas con dos fuentes complementarias: recursos y capacidades (Hill y Jones, 2011), los cuales se describen a continuación:

Los recursos son los activos de una compañía. Se pueden dividir en dos categorías: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son bienes físicos como terreno, edificios, planta, equipo, inventario y capital. Los recursos intangibles son los bienes no físicos que crean los administradores y otros empleados, como marcas, reputación de la compañía, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa, que incluye desde su protección hasta las patentes, derechos reservados y marcas comerciales (p. 77).

Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales (p.78).

Lo importante es reconocer que por sí solos no crean valor, sino por la interacción entre los recursos con los que la empresa cuenta y las capacidades organizacionales (Pulido, 2010).

## **METODOLOGIA**

En el presente estudio, se empleó la investigación documental; se consultaron fuentes de información primarias, por medio de entrevistas no estructuradas y secundarias como libros, revistas y periódicos, con el objetivo de constatar el panorama al que se enfrenta la industria del calzado en México, Yucatán y especialmente en el municipio de Ticul, de igual manera se realizó una revisión literaria para conceptualizar los factores competitivos que influyen en las organizaciones.

## **CONCLUSIONES**

La industria del calzado es una de las más importantes del sector manufacturero en México, sin embargo como se pudo constatar se enfrenta ante numerosos retos, debido principalmente a la apertura de los mercados y la competencia con países más desarrollados y con menores costos productivos. De igual manera, las micro, pequeñas y medianas empresas aportan casi la mitad del PIB nacional y sin embargo son las que presentan la mayor tasa de mortandad, por lo cual es de suma importancia que sean competitivas para incrementar sus posibilidades de desarrollo y permanencia en el mercado; para que esto sea posible, es necesario que las mipymes posean y desarrollen factores competitivos. Actualmente, la industria del calzado en el municipio de Ticul, Yucatán, está conformada principalmente por micro y pequeñas empresas, las cuales representan el sustento económico de las familias de dicho municipio.

La industria del calzado en Ticul se encuentra en clara desventaja contra sus competidores nacionales e internacionales, esto debido principalmente a la falta de recursos para inversión, la poca innovación, los procesos de producción deficientes (los cuales son en su mayoría artesanales, ocasionando demoras en tiempos de entrega), la inexistencia de estándares de calidad y garantía al cliente por defectos del producto, ausencia de convenios con proveedores (lo cual eleva sus costos productivos) y la falta de apoyos por parte del gobierno; debido a esto es de vital importancia que los empresarios identifiquen los factores competitivos que impulsan a las organizaciones y les brindan una ventaja competitiva con respecto a sus competidores, para que de esta manera puedan impulsar a la industria local.

Debido al entorno cambiante, un factor clave para las micro y pequeñas empresas productoras de calzado en Ticul es la creación de ventajas competitivas sostenibles y difíciles de imitar con respecto a sus competidores, para lo cual es necesario que desarrollen sus recursos y capacidades (debido a que sobre estos la organización posee control) para generar un valor agregado en sus procesos productivos, productos y servicio al cliente, lo cual dará como resultado una diferenciación con respecto a la competencia y la preferencia de los clientes. Esto debe ir de la mano con la estrategia de la organización para que se encuentren alineados los objetivos, metas y propósitos con el impulso de su competitividad y la generación de ventajas competitivas a largo plazo.

## REFERENCIAS LITERARIAS

### LIBROS

- Castañón, R.** (2005) *La política industrial como eje conductor de la competitividad en las Pyme* (1 ed.). México. Fondo de Cultura económica.
- Chandler, D.** (2003) *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise* (2 ed.). New York. Beard Books.
- Drucker, P.** (2007) *The practice of management. The classic Drucker collection (Rev. ed.)* (2 ed.). USA. Elsevier.
- Hill, C. y Jones, G.** (2011) *Administración Estratégica* (8 ed.). México. Mc Graw Hill.
- León, C., y Miranda, M.** (2003) *Análisis macroeconómico para la empresa*. Perú. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Martínez, A.** (2006) *Capacidades competitivas en la industria del calzado en León dos trayectorias de aprendizaje tecnológico* (8 ed.). México. Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Martínez, D. y Milla, A.** (2012) *Análisis interno (capacidades estratégicas)* (1 ed.). Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.
- Porter, M.** (1997) *Estrategia competitiva. Técnica de análisis para los sectores industriales y de la competencia* (3 ed.). México. Compañía editorial continental.
- Porter, M.** (1998) *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones* (1 ed.). España. Deusto.
- Porter, M.** (2002) *Ventaja Competitiva* (1 ed.). México. CECSA.
- Stanton W.** (1991). *Fundamento de mercadotecnia* (14 ed.). México. Mc Graw Hill.

### TESIS DE GRADO

- Mendoza, Y.** (2013) *Factores competitivos internos en las fábricas de calzado de Ticul, Yucatán (Tesis de maestría)*. Yucatán, México. Instituto Tecnológico de Mérida.

### ENTREVISTAS

- Chay Abnal, L.** (2019). Entrevista al propietario de la zapatería Annahi.

### REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Álvarez, C.** (2016). "Un modelo de productividad y competitividad para la gestión de operaciones" en *Mercados y Negocios 1665-7039* [En línea] No. 14. pp. 61-78, Universidad de Guadalajara, disponible en: <http://revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/index> [Accesado el 18 de junio de 2019]
- Aragón, A. y Rubio, A.** (2005). "Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España" en *Universia Business Review* [En línea] No. 8. pp. 38-51, España, disponible en: <http://www.redalyc.org/revista.oa?id=433> [Accesado el 9 de mayo de 2019]

**Cámara Nacional de la Industria del Calzado.** (2010). “Industria del Calzado en México” en *CANAICAL*. [En línea]. Disponible en: <http://www.canaical.org/industria-del-calzado.html> [Accesado el 2 de febrero de 2019]

**Cámara Nacional de la Industria del Calzado.** (2015) “Cámara Nacional de la Industria del Calzado” en *CANAICAL*. [En línea]. Disponible en: <http://canaical.org/industria-del-calzado.html> [Accesado el 2 de febrero de 2019]

**Cámara Nacional de la Industria del Calzado.** (2019) “Industria del calzado en México” en *CANAICAL*. [En línea]. Disponible en: <http://canaical.org/industria-del-calzado.html> [Accesado el 2 de febrero de 2019]

**Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo.** (2019) “Industria del calzado” en *CONCANACO*. [En línea]. Disponible en: <http://www.concanaco.com.mx/> [Accesado el 2 de febrero de 2019]

**Diario de Yucatán.** (28 de Agosto de 2017) “Impulso a la producción de calzado en el sur yucateco” en *Yucatan.com.mx*. [En línea]. Disponible en: <http://yucatan.com.mx/merida/politica-merida/impulso-la-produccion-calzado-sur-yucateco> [Accesado el 27 de febrero de 2019]

**El Universal.** (04 de Febrero de 2019) “Anticipan oleada de zapatos asiáticos” en *El Universal*. [En línea]. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/carera/anticipan-oleada-de-zapatos-asiaticos> [Accesado el 22 de febrero de 2019]

**Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía.** (2010) “Principales resultados del Censo de Población y Vivienda 2010, México” en *INEGI*. [En línea]. Disponible en: <http://www.inegi.gob.mx> [Accesado el 4 de marzo de 2019]

**Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía.** (2014) “Estadísticas a propósito del Congreso mundial del calzado 24 y 25 de noviembre de 2014 en León, Guanajuato, México” en *INEGI*. [En línea]. Disponible en: <http://www.inegi.gob.mx> [Accesado el 4 de marzo de 2019]

**Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía.** (2014) “Censos Económicos 2014” en *INEGI*. [En línea]. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/doc/tabulados.html> [Accesado el 25 de febrero de 2019]

**Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía.** (2016) “Directorio Estadístico nacional de Unidades Económicas” en *INEGI*. [En línea]. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx> [Accesado el 21 de febrero de 2019]

**Instituto Nacional de Estadística y Geografía.** (2016) “Censos económicos 2014: Yucatán” en *INEGI*. [En línea]. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825084554> [Accesado el 21 de febrero de 2019]

**Martin, V., Parra, Y., y Navarrete, A.** (Noviembre de 2015) “La industria del calzado de Ticul, un panorama hacia la competitividad” en *Repositorio Universitario RU-Económicas* [En línea]. Universidad Autónoma de México, disponible en: <http://ru.iiec.unam.mx/id/eprint/2975> [Accesado el 15 de octubre de 2018]

**Mateos, M.** (2007) “Industria del calzado, un diagnóstico. Hay quienes ya se salieron de la caja y se han lanzado a recuperar el mercado nacional” en *Manufactura en México*. [En línea]. Disponible en: <http://www.manufactura.mx/industria/2007/05/02/industria-del-calzado-undiagnostico> [Accesado el 21 de febrero de 2019]

- Montoya, A., Montoya, I., y Castellanos, O.** (2010) "Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos" en *Agronomía colombiana*. [En línea]. No. 28. Colombia, disponible en: <http://www.redalyc.org/html/1803/180315651012/> [Accesado el 9 de mayo de 2019]
- Murths, T.** (1998) "Capacidades país y el estado clave: ¿Cómo Política Nacional Instituciones afectan MNC Estrategias?" en *Strategic Management Journal*. [En línea]. No. 15. pp. 113-129, disponible en: <https://www.strategicmanagement.net/smj/overview/overview> [Accesado el 25 de mayo de 2019]
- Navarrete, A., Martin, V., y Parra, Y.** (Noviembre de 2016) "El mapeo de la cadena de valor como instrumento para la detección de alternativas de desarrollo y crecimiento en la industria del calzado de Ticul, Yucatán" en *Repositorio Universitario RU-Económicas*. [En línea]. Universidad Autónoma de México, disponible en: <http://ru.iiec.unam.mx/3419/1/088-Navarrete-Martin-Parra.pdf> [Accesado el 9 de octubre de 2018]
- Pérez, G.** (2011) "Zapatillas de mujer, vital soporte económico de Ticul" en *PorEsto.com.mx*. [En línea]. Disponible en: [http://www.poresto.net/ver\\_nota.php?zona=yucatan&idSeccion=1&idTitulo=100120](http://www.poresto.net/ver_nota.php?zona=yucatan&idSeccion=1&idTitulo=100120) [Accesado el 23 de febrero de 2019]
- Pinzón, B.** (2014) "Internacionalización y competitividad" en *Revista Ciencias Estratégicas*. [En línea]. No. 22(32). pp. 187-196, Universidad Pontificia Bolivariana, disponible en: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas> [Accesado el 5 de mayo de 2019]
- Pulido, B.** (2010) "Teoría de los recursos y capacidades: El foco estratégico centrado en el interior de la organización" en *Sotavento*. [En línea]. pp. 54-61. Universidad Externado de Colombia, disponible en: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento> [Accesado el 3 de abril de 2019]
- Rendón, A., y Morales, A.** (2006) "Flujos comerciales y competitividad en la industria del calzado" en *Política y Cultura Redalyc*. [En línea]. Pp. 235-260 en Universidad Autónoma Metropolitana, disponible en: <https://www.redalyc.org/revista.oa?id=267> [Accesado el 14 de abril de 2019]
- Restrepo G. y Londoño G.** (2003) "Modelos de competitividad" en *Antioquia: Rev. Fac. Ing.* [En línea]. No. 28. pp. 7-16. Universidad de Antioquia, disponible en: <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ingenieria/article/viewFile/326420/20783701> [Accesado el 12 de diciembre de 2018]
- Rojas, P. y Sepúlveda, S.** (1999) "¿Qué es la Competitividad? Competitividad de la agricultura: Cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial." en *IICA, Series de Cuadernos Técnicos* [En línea]. No. 09, Vol. 26, disponible en: <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/7181/1/BVE18040239e.pdf> [Accesado el 23 de febrero de 2019]
- Rubio, A., y Aragón, A.** (2002) "Factores explicativos del éxito competitivo: Un estudio empírico en la pyme" en *Cuadernos de gestión*. [En línea]. Vol. 2 (1). pp. 49-63. Universidad de Murcia, disponible en: <https://revistas.um.es/gesinfo> [Accesado el 23 de febrero de 2019]
- Rubio, A., y Aragón, A.** (2006) "Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme" en *Revista de empresa*. [En línea]. No. 17. pp. 32-47, disponible en: <https://www.iseade.edu.sv/cpc/revista-empresa> [Accesado el 19 de mayo de 2019]

**Secretaría de Economía.** (18 de octubre de 2015) “La industria del calzado en México” en *Secretariadeeconomia.gob.mx*. [En línea]. Disponible en: <https://www.gob.mx/se/articulos/la-industria-del-calzado-en-mexico> [Accesado el 1 de noviembre de 2018]

**Sistema Automatizado de Información Censal.** (2019). “Información CENSAL” en *INEGI.org*. [En línea]. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/saic/> [Accesado el 27 de mayo de 2019]

**Suárez, J., e Ibarra, S.** (2002) “La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial” en *Dialnet*. [En línea]. pp. 63-89. Universidad de la Rioja, disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552> [Accesado el 21 de abril de 2019]

**Ulibarri Benítez, H. A., Madero Llanes, J. E., y Vázquez Nieto, M. E.** (2013) “La calidad en el servicio en las tiendas de abarrotes y un minisúper del fraccionamiento Francisco de Montejo en la ciudad de Mérida Yucatán” en *Congreso virtual internacional sobre contaduría y administración*. [En línea]. pp 1-17. Disponible en: <https://congresos.eumed.net/congresos/31/presentacion> [Accesado el 23 de octubre de 2018]